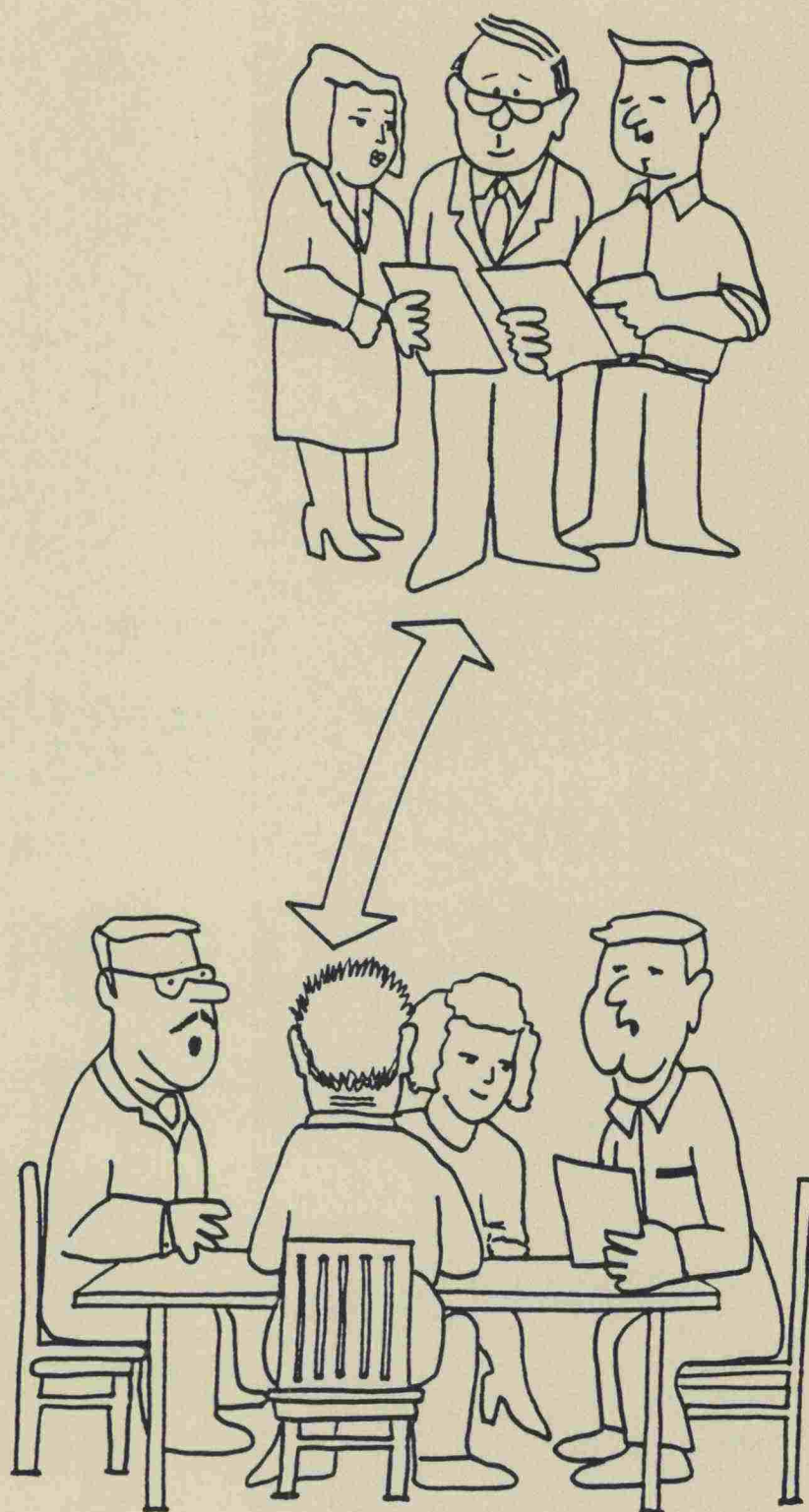




Tielaitos

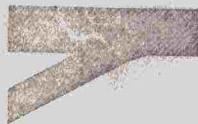
TUJO - kehittämissuunnitelma ja tutkimuksen yhteenveto



Kuopio 1991

Kuopion tiepiiri

08 TIEL/KUO



Tielaitos
Tiehallituksen kirjasto

Doknro: 920167
Nidenro: 920222

Kuopion tiepiiri
Maaherrankatu 27
PL 1117
70101 KUOPIO
puh. vaihde (971) 199 111

Kuopion tiepiirin
TUJO-tutkimuksen työryhmä

TUJO - kehittämissuunnitelma ja tutkimuksen yhteenveto

Tielaitos
Kuopion tiepiiri

Kuopio 1991

S I S Ä L T Ö

ESIPUHE	1
1. KEHITTÄMISSUUNNITELMA	3
1.1 Tulosjohtamisjärjestelmän kehittäminen	3
1.2 Tuloskeskustelut	4
1.3 Tulospalkkiojärjestelmän edelleen- kehittäminen	5
1.4 Työilmapiirin kehittäminen	5
1.5 Työyksiköiden palvelukuvan kehittä- minen	6
1.6 Työn arvostuksen lisääminen	7
2. LYHENNELMÄ TUJO-TUTKIMUKSESTA	8
2.1 Tutkimusmenetelmä	8
2.2 Henkilöstön työtyytyväisyys	8
2.3 Tulosjohtamisen kokeminen	10
2.4 Tulosjohtamiskoulutuksen kehittäminen	11
2.5 Tulosjohtamisen ongelmat	12
3. YHTEENVETO KIELTEISESTI KOETUISTA JA PARANTAMISTA KAIPAAVISTA ASIOISTA	14
3.1 Tulosjohtamiskoulutus	14
3.2 Tuloskeskustelut	14
3.3 Vaikutusmahdollisuudet ja työn arvostus	15
3.4 Tulosjohtamisen yleiset ongelmat	16
3.5 Muut ongelmat	16

ESIPUHE

Tutkimuksen "Tulosjohtaminen ja tulosjohtamiskoulutuksen arvioiminen Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä" on Kuopion tiepiirin toimeksiannosta tehnyt **kasvatustieteiden ylioppilas Vesa Kähkönen** opinnäytetyönä Oulun yliopiston työtieteen laitoksessa.

Tutkimuksen ohjausryhmään kuuluivat:

apulaispiiri-insinööri, DI Matti Tuiremo, Kuopion tiepiiri kehitysyksikön päällikkö, DI Unto Miettinen, tielaitoksen Kuopion tuotantotekninen kehitysyksikkö
 insinööri Veikko Taivainen, Kuopion tiepiiri koulutuspäällikkö Erkki Westerlund, tiehallitus
 yliassistentti, KK Hilka Ylisassi, Oulun yliopiston työtieteen jaos
 professori, TKT Seppo Väyrynen, Oulun yliopiston työtieteen jaos.

Kuopion tiepiirin TUJO-tutkimuksen työryhmään kuuluivat:

hallintopäällikkö Tuula Humalamäki, puheenjohtaja
 diplomi-insinööri Unto Miettinen
 diplomi-insinööri Pekka Leviäkangas
 insinööri Eeva-Liisa Ryynänen
 piiriluottamusmies Pauli Tuomainen
 asentaja Erkki Eskelinen sekä
 toimistosihteeri Sirkka Juntunen, sihteerinä

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tulosjohtamiskoulutuksen vaikutuksia Keski-Suomen, Kuopion ja Mikkelin tiepiireissä ns. sisäisten tukitulosten kannalta sekä antaa tutkimustulosten perusteella ehdotuksia tulosjohtamistoiminnan edellytysten parantamiseksi. Sisäisillä tukituloksilla tulosyksiköissä tarkoitetaan mm. henkilöstön motivoituneisuutta, organisaation tulosselkeyttä ja henkilöstön sitoutuneisuutta tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuoda esille henkilöstön mielipiteitä tulosjohtamisesta sekä selvittää, miten henkilöstö on sitoutunut tulosjohtamiseen.

Kuopion tiepiirin tujo-tutkimuksen työryhmän tehtävänä oli valmistella tutkimuksen pohjalta piirille kehittämissuunnitelma.

Suunnitelman lisäksi työryhmä on koonnut lyhennelmän keskeisistä tutkimustuloksista, jotka julkaistaan tässä samassa yhteydessä kehittämissuunnitelman kanssa.

1. KEHITTÄMISSUUNNITELMA

TUJO-tutkimuksen perusteella työryhmä esittää piirille seuraavia kehittämistoimenpiteitä:

1.1 Tulosjohtamisjärjestelmän kehittäminen

Tulosjohtamista tulee piirissä kehittää kokonaisuutena. Henkilöstö tulee saada entistä paremmin mukaan tavoitteiden asetteluun. Piirin vuositavoitteiden tulee tukea piirin visioita ja strategioita. Nyt tämä yhteys suurelta osin puuttuu. Yksikön tavoitteet tulee johtaa piirin tavoitteista, kuitenkin niin, että yksikön tila otetaan aina huomioon tavoitteita asetettaessa. Täsmällisesti mitattavien tavoitteiden lisäksi tulee yksiköille asettaa laadullisia ja arvioitavia tukitavoitteita. Työryhmä näkee tukitavoitteiden asettamisen erityisen tärkeäksi, jotta henkilöstö saadaan sisäistämään yksikkönsä tulostavoitteet.

Paitsi yksikölle kokonaisuudessaan tulee tavoitteita johtaa myös pienryhmille ja soveltuvien osin myös yksilötasolle. Vastuu on tulosityksikön päälliköllä.

Tulostavoitteiden seurannassa on vielä puutteita. Palautteen anto ja tiedottaminen tavoitteista kuuluu esimiehelle. Yhteistoimintaa esimiesten ja henkilöstön välillä tulee parantaa.

Työryhmän mielestä tulosjohtamisen teoria on piirissä hyvin hallinnassa, mutta käytännön toteutuksessa on puutteita, jotka korjaantuvat tulosjohtamisen käytännön eteenpäin vie misellä ja yhteistoiminnan harjoittamisella. Ilman yhteistoimintaa ei tulosjohtaminen onnistu.

Piiritasolla tulosjohtamisjärjestelmän kehittäminen kuuluu esikunnalle, tulosityksiköissä tulosjohtamisesta vastaa yksikön päällikkö.

Työryhmä ehdottaa, että piirille laaditaan kirjalliset tulosjohtamisen pelisäännöt. Nykyisellään tulosjohtamisen periaatteet on kirjattu osaksi tulospalkkiojärjestelmäohjetta. Tulospalkkio on vain osa tulosjohtamista, joten luontevampaa olisi, että tulospalkkio-ohjeet sisältyisivät tulosjohtamisen sääntöjen alle.

Tulosjohtamisen pelisäännöt tulisi laatia (tarkistaa) samankaltaisessa työryhmässä kuin tulospalkkiojärjestelmä laadittiin. Ryhmässä tulee olla henkilöstön edustajat. Tulosjohtamisesta saadut kokemukset, tehty TUJO-tutkimus ja tulosjohtamisen kehittämisehdotukset tulee huomioida pelisääntöjä kirjattaessa. Säännöt tulee tehdä velvoittaviksi ja niiden toteutusta tulee seurata, esim. piirin YTT:ssä.

1.2 Tuloskeskustelut

Tuloskeskustelut tulee saada toimimaan kaikilla organisaatiotasolla. Ryhmäkeskustelut ovat jo nyt aika hyvin toiminnassa, mutta kahdenkeskisiä tuloskeskusteluja käydään vielä hyvin vähän. Tuloskeskustelut tulee saada säännöllisesti toistuviksi ja kaikilla henkilöstöryhmillä tulee olla mahdollisuus käydä niitä esimiestensä kanssa.

Piiri järjestää syksyllä 1991 tulosjohtamis- ja tuloskeskustelukoulutuksen tulosityksiköiden päälliköille ja piirin YTT:n jäsenille. Tuloskeskustelutietoa ja -koulutusta tulee antaa koko henkilöstölle esim. tulospalavereiden yhteydessä.

1.3 Tulospalkkiojärjestelmän edelleenkehittäminen

Piirin tulospalkkiojärjestelmä tulee tarkistaa vuoden 1991 aikana samalla kun tarkistetaan tulosjohtamisen periaatteet piirissä. Järjestelmän tulee olla henkilöstön hyväksymä, ja se tulee tiedottaa laajasti koko henkilöstölle. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että järjestelmä saadaan esitettyä ymmärrettävässä muodossa monimutkaisesta järjestelmästä huolimatta.

Kehittämisessä tulee miettiä mm.

- suunnataanko palkkio nykyisellä tavalla lähes tasaeränä koko henkilöstölle vai
- isompina markkamäärinä, mutta harvemmille.
- Miten jaettuna tulospalkkioista saadaan suurin hyöty piirille ja
- samalla henkilöstö kokee järjestelmän oikeudenmukaisena.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen edellyttää, että tavoitteiden asettelu ja muu tulosjohtamisjärjestelmä on kunnossa.

Tulospalkkiojärjestelmä tulee saada yksinkertaisemmaksi, mikä onnistuu vain tämän hetkisten valtiovarainministeriön määräysten muuttamisella. Muutostarve on tiehallituksen tiedossa. Piirin tulee pitää asiassa aktiivisesti yhteyttä tiehallitukseen.

1.4 Työilmapiirin kehittäminen

Tulostavoitteisiin tulee ottaa mukaan laadullisia tukitavoitteita. Työilmapiiritavoitteet ovat tähän asti melkein-pä kokonaan puuttuneet yksiköiden tulostavoitteista.

Piiri on mukana yhtenä kolmesta tiepiiristä työterveyslaitoksen ja tielaitoksen yhdessä suunnittelemassa työolojen ja henkisen hyvinvoinnin kehittämishankkeessa. Tavoitteena tässä projektissa on mm.

- asettaa yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteet työyhteisön tuloksellisuudelle, hyvinvoinnille ja työolojen kehittämiseksi
- kehittää mittarit hyvinvoinnin seurannan mittaukseen
- miettiä yhdessä henkilöstön kanssa keinoja työyhteisön tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Projekti käynnistyy jo vuoden -91 aikana ensi vuoden tavoitteiden määrittelyllä. Piiristä kokeiluun voisi osallistua piirikonttori sekä 1-2 hanketta maastosta.

Piirissä suunnitellaan nykyisten tutkimusten (Suomen Gallup Oy:n tutkimus ja TUJO-tutkimus) pohjalta työilmapiirikysely, joka toteutetaan vuonna 1993-1994. Kyselyssä selvitetään myös ensi vuoden alusta voimaan tulevan organisaatiomuutoksen vaikutuksia. Työilmapiiritutkimus tulee uusia muutaman vuoden välein.

1.5 Työyksiköiden palvelukuvaan kehittäminen

Tulosityksiköiden tulee yhteisissä palaverissaan käsitellä omaa palvelukuvaansa

- mitä meidän tarjoama palvelu on
- kenelle me palveluita tarjoamme
- mitä tavoitteita asetamme itsellemme
- millä keinoilla tavoitteet saavutetaan.

Piirin palvelukoulutus jatkuu ensi syksynä. Koulutusta järjestetään toimistohenkilöstölle sekä kunnossapidon kouluttajille, jotka vievät palveluajatus edelleen työyksiköihin.

Palvelukuvan selventäminen edesauttaa samalla tulosjohtamisen periaatteiden tunnetuksi tekemistä sekä läpivientä.

1.6 Työn arvostuksen lisääminen

TUJO-tutkimuksen mukaan etenkin toimistohenkilöstö ja työntekijät kokivat työnsä heikosti arvostetuksi ja omat vaikutusmahdollisuutensa työtään koskevaan päätöksentekoon vähäisiksi. Kaikki henkilöstöryhmät olivat lisäksi tyytymättömiä etenemismahdollisuuksiin.

Työryhmä katsoo, että työn arvostuksen kokemiseen voidaan vaikuttaa seuraavilla keinoilla:

- henkilöstön aktiivinen mukaanotto tulosityksikön työskentelyyn, tavoitteista ja resursseista sopimiseen sekä rehellinen ja avoin palautteen anto työsuorituksista ja esimiestyöstä
- henkilökohtaiset/pienryhmäkohtaiset tavoitteet
- tuloskeskustelujen käyminen
- työilmapiiristä huolehtiminen ja
- hyvät tavat ja huomaavaisuus kaikkia kohtaan.

Vaikutusmahdollisuuksia lisättäessä tulee huolehtia myös siitä, että henkilöstöllä on tarvittavat valmiudet päätöksentekoon osallistumiseksi.

2. LYHENNELMÄ TUJO-TUTKIMUKSESTA

2.1 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus tehtiin kirjallisena kyselynä. Kyselylomake lähetettiin järjestelmällisellä satunnaisotannalla valituille kohdehenkilöille. Kustakin tiepiiristä arvottiin 90 tutkimukseen osallistujaa neljästä eri tutkimusryhmästä:

1. insinöörit (20 henkeä)
2. rakennusmestarit ja teknikot (20 henkeä)
3. muut toimihenkilöt (20 henkeä)
4. työntekijät (30 henkeä).

Otos vastaa 13 prosenttia piirien henkilöstöstä.

Vastausaktiivisuus oli varsin hyvä, sillä 67 % kaikista kyselyn saaneista vastasi. Kuopion piirin vastausprosentti oli 64 %. Vastanneista 82 % oli miehiä ja suurimman joukon kyselylomakkeen palauttaneista muodostivat 50-59 -vuotiaat. Työkokemusta vastaajilla oli paljon, sillä lähes 69 % oli ollut tielaitoksen palveluksessa yli 15 vuotta.

2.2 HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYS

Tiepiiriläiset ovat tutkimuksen mukaan varsin tyytyväisiä työhönsä. Työ koettiin haasteelliseksi ja mielekkääksi. Työpaikan ilmapiiri oli tutkittavissa tiepiireissä varsin hyvä. Yhteistyö toimi työyhteisöissä verraten hyvin. Tiepiirikohtaisessa tarkastelussa ainoa tilastollisesti merkitsevä ero osoitti, että yhteistyö työtovereiden kesken toimi parhaiten Kuopion piirissä.

Tulos on merkittävä Kuopion tiepiirille, sillä vuonna 1989 Suomen Gallupin suorittamassa yrityskuvatutkimuksessa Kuopion piirin oma henkilöstö arvioi yhteistyön (Kysymys: Saa

apua työtovereilta aina tarvittaessa) toimivan huonoimmin tiepiireistä.

Kuopion piirissä koettiin myönteisimmin työaika , työn vaihtelevuus sekä työn mielekkyys. Yhteistyö esimiesten kanssa toimi parhaiten tiepiireistä Kuopiossa. Kielteisimmin Kuopion tiepiiriläiset suhtautuivat etenemismahdollisuuksiin, työpaikan pysyvyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Henkilöstöryhmistä toimistohenkilökunta koki työnsä aliarvostetuksi ja haasteettomaksi. Avovastauksissa, jotka kuvasivat työn ongelmallisuutta, toimistotyöntekijät pitivät vaikeutena työn nopeaa muuttumista. ATK:n käytön nopea lisääntyminen työssä ei ollut kaikille täysin ongelmaton. Toimistotyöntekijöiden ja työntekijöiden mielestä heillä ei ollut riittävästi vaikutus- ja etenemismahdollisuuksia. Palkkaukseen oltiin henkilöstöryhmissä yleisesti tyytymättömiä. Sen koettiin jääneen jälkeen.

Tuloskeskusteluihin osallistuminen vaikutti merkittävästi työn kokemiseen. Tyytyväisimpiä työhönsä olivat ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmissä että esimiehen kanssa käytyihin tai pelkästään esimiehen kanssa käytyihin tuloskeskusteluihin. Vertailu henkilöstöryhmitäin osoitti, että eniten molempiin tuloskeskusteluihin osallistujia oli ylimmässä ja keskijohdossa. Työhönsä tyytymättömiä olivat tuloskeskusteluihin osallistumattomat työntekijät. Tuloskeskustelut merkitsevät siis paljon työskentelyyn. Eri tuloskeskustelujen vertailuista selvisi, että esimiehen kanssa keskustelleet suhtautuivat työhönsä myönteisimmin.

Tulosjohtamiskoulutuksiin ja tuloskeskusteluihin osallistuneilla oli samansuuntaisia tuloksia. Työn kokeminen mielekkäänä oli lisääntynyt koulutuksiin osallistuneilla. Työnsä aliarvostetuksi ja vaikutusmahdollaruutensa vähäisiksi kokivat ne, jotka eivät olleet saaneet koulutusta.

2.3 TULOSJOHTAMISEN KOKEMINEN

Tutkimusotoksesta selviää, että tulosjohtamisjärjestelmä vastaanotettiin suhteellisen myönteisesti tiepiireissä. Tiepiirien välillä ei ollut paljon eroja. Ainoa tilastollisesti merkittävä ero oli muuttujassa, joka käsitteli tiepiirin työtehoa. Tulosjohtamisjärjestelmä oli lisännyt tiepiirin työtehoa eniten Kuopion piirissä.

Suhtautumista tulosjohtamiseen selvitettiin 26 eri kysymyksellä. Kuopion tiepiiri menestyi kyselyssä hyvin. Myönteisimmin henkilöstö vastasi 20 näistä kysymyksistä. Ainoastaan yhdessä kysymyksessä Kuopion piiri oli "huonoin"; tulostavoitteita ei koettu selkeiksi.

Henkilöstö kokee, että

- mielipiteet on huomioitu päätöksenteossa
- palaute on oikeaan osuvaa
- tuloskeskusteluissa on voinut vapaasti ilmaista mielipiteensä
- tuloskeskusteluilla on merkitystä työntekoon ja että
- palaute on annettu rakentavassa hengessä.

Tulosjohtamisjärjestelmään suhtautuivat henkilöstöryhmistä kaikkein myönteisimmin ylin- ja keskijohto sekä työnjohto. Merkittävää oli, että ylin- ja keskijohto kokivat päässeensä vaikuttamaan omaa tulostoimenkuvaansa koskevaan suunnitteluun, kun taas muut henkilöstöryhmät kokivat päinvastaisista. Johto koki tulostavoitteet suhteellisen selkeiksi ja että heidän tulostoimenkuvansa oli selkeytynyt tuloskeskusteluissa.

Toimistohenkilöstön mielestä tulosjohtaminen ei ole parantanut yhteishenkeä eikä tiedonkulkua. He suhtautuivat kriittisesti myös tulosjohtamisen vaikutukseen työtehoon.

Etenkin toimistohenkilökunnan ja työntekijöiden mielestä oma vaikutus päätöksenteossa on vähäistä. Suhteellisen yksimielisiä työntekijäryhmät olivat siitä, etteivät tulospalkkioiden jakoperusteet ole olleet oikeudenmukaisia. Eri

työntekijäryhmät suhtautuivat eri tavalla väitteeseen, että keskusteluja käydään vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen. Eniten väitettä kannattivat toimistotyöntekijät ja työntekijät.

Tuloskeskusteluihin osallistuneet ja niitä käymättömät suhtautuivat hyvin eri tavalla tulosjohtamiseen. Tuloskeskusteluja käymättömät pitivät tulosjohtamista vähemmän tärkeänä. Keskusteluja käyneet puolestaan suhtautuivat myönteisesti tulosjohtamisjärjestelmään. Ne työntekijät, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmässä että esimiehen kanssa käytyihin tai pelkästään esimiehen kanssa käytyihin tuloskeskusteluihin, suhtautuivat myönteisemmin tulosjohtamiseen kuin ne työntekijät, jotka olivat käyneet pelkästään tulosryhmässä tuloskeskusteluja.

Tulosjohtamiskoulutuksiin osallistuneet henkilöt kokivat myös tulosjohtamisen tärkeäksi työssään. Ne työntekijät, jotka eivät tulosjohtamiskoulutukseen olleet päässeet osallistumaan, kokivat, ettei heidän näkemyksiään oltu otettu huomioon tulostoitokuvan suunnittelussa eikä toiminnan vapaus ollut lisääntynyt tulosjohtamisen käyttöönoton myötä. He kokivat myös, ettei tieto työpaikan asioista kulkenut riittävän hyvin. Ne työntekijät, jotka tulosjohtamiskoulutuksiin olivat osallistuneet vastasivat tulosjohtamista koskeviin väittämiin myönteisimmin.

2.4 TULOSJOHTAMISKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Kysyttäessä tulosjohtamiskoulutuksen kehittämisehdotuksia 82 % vastanneista oli sitä mieltä, että koulutusta olisi muutettava käytännön läheisemmäksi ja että sitä olisi annettava laajemmin eri henkilöstöryhmille. Etenkin toimistotyöntekijöille ja työntekijöille koulutusta olisi suunnattava enemmän. Ne henkilöt, jotka olivat olleet koulutuksessa, pitivät tulosjohtamista tarpeellisena johtamisen välineenä. Tiepiiriläiset, jotka eivät tulosjohtamiskoulutusta olleet saaneet, suhtautuivat tietyllä varauksella tulos-

johtamisjärjestelmään. Henkilöstön koulutukseen halukkuuden perusteluina olivat kaikilla työntekijäryhmillä ammattitaidon ylläpitäminen ja täydentäminen, mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin ja mahdollisuus saada tietoja omien ongelmiansa ratkaisemiseksi sekä henkisen vireyden ylläpitäminen.

Huomattavaa oli se, että 88 % vastanneista koki osallistumisen omaa työtään koskevaan suunnitteluun välttämättömäksi ja tarpeelliseksi. Mielenkiintoista oli myös se, että kaikkien henkilöstöryhmien koulutukseen halukkuuden perusteluna olivat juuri ne seikat, jotka olivat tulosjohtamisen sisäisille tukituloksille/henkilöstöjohtamiselle keskeisiä. Tulosjohtamisen tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työhön ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Olennaista tulosjohtamiselle on myös se, että esimiehellä on työntekoa ohjaava rooli. Työntekijällä tulee olla siten mahdollisuus saada tukea ja tietoja työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka muutosvastarintaa uutta johtamisjärjestelmää vastaan esiintyi, työntekijät kuitenkin samalla näkivät tulosjohtamisen periaatteet tarpeellisiksi omaa työtään johtaviksi välineiksi. Puolet kyselyyn vastanneista piti tulosjohtamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä tulosityksikkönsä kehittämistyössä. Kun vertaillaan tutkimuksen tuloksia tie- ja vesirakennuslaitoksessa tehtyyn yrityskuvatutkimukseen, todetaan tulosjohtamisen edistäneen tutkittavien tiepiirien johtamiskulttuuria.

2.5 TULOSJOHTAMISEN ONGELMAT

Tielaitoksen tulosjohtamisen keskeisimpänä ongelmana tiepiiriläiset pitivät tielaitoksen organisatoria esteitä. Tulosjohtamisen kehittämiseksi olisi pyrittävä tehokkaammin

perinteisen hallintojärjestelmän muuttamiseen ja käytettävä enemmän voimavaroja tulosjohtamisen periaatteiden läpiviemiseksi koko organisaatioon. Tutkittavat pitivät ongelmallisena myös työtavoitteita ja työn mitattavuutta. Keskeisiä kehittämiskohteita tulosjohdetussa tielaitoksessa olisivat havainnollisten tavoitteiden asettaminen ja yleispätevien mittareiden laatiminen.

Tulosjohtamisen tiepiireissä ovat ottaneet myönteisesti vastaan ne henkilöt, joita on johdettu tulosjohtamisen periaattein ja jotka ovat päässeet osallistumaan tulosjohtamiskoulutuksiin. Yksiselitteisiä johtopäätöksiä eri koulutustahojen välillä ei voitu tehdä, koska useat tiepiiriläiset olivat osallistuneet vähintään kahteen eri koulutustilaisuuteen. Koulutukseen osallistuneiden ja koulutusta saamattomien henkilöiden välillä oli havaittavissa huomattavia eroja tulosjohdetun työn kokemisessa. Samansuuntaisia eroja oli myös tuloskeskusteluihin osallistuneiden ja osallistumattomien tiepiiriläisten välillä. Mainittuihin tilaisuuksiin osallistumaan päässeet pitivät työssään tulosjohtamista tarpeellisena välineenä. Kun tarkasteltiin esimieskeskusteluja ja tulosryhmäkeskusteluja keskenään havaittiin esimieskeskustelujen olevan tehokkain tapa viedä tulosjohtamisen periaatteita työyhteisöön.

Kun vertaillaan henkilöstöryhmittäin tuloskeskusteluihin ja koulutukseen osallistumista, havaitaan toimistotyöntekijöiden ja työntekijöiden keskuudessa olleen eniten tilaisuuksiin osallistumattomia henkilöitä. Näissä henkilöstöryhmissä oli myös muuta henkilöstöä enemmän tyytymättömyyttä omaan työhön ja tulosjohtamiseen. Organisaatiomuutoksen toteutumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla olisi tulosjohtamisen periaatteita ja koulutusta suunnattava laajemmin kaikille henkilöstöryhmille.

3. YHTEENVETO KIELTEISESTI KOETUISTA JA PARANTAMISTA KAI- PAAVISTA ASIOISTA

3.1 TULOSJOHTAMISKOULUTUS

-Tiepiiriläiset, jotka eivät tulosjohtamiskoulutusta olleet saaneet, suhtautuivat tietyllä varauksella tulosjohtamisjärjestelmään.

-Ne työntekijät, jotka eivät olleet päässeet osallistumaan tulosjohtamiskoulutukseen kokivat, ettei heidän näkemyksiään oltu huomioitu tulostoimenkuvan suunnittelussa eikä toiminnan vapaus ollut lisääntynyt tulosjohtamisen käytönoton myötä. He kokivat myös, ettei tieto työpaikan asioista kulkenut riittävän hyvin.

-Toimistotyöntekijöiden ja työntekijöiden keskuudessa oli eniten henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet tuloskeskusteluihin ja koulutuksiin lainkaan. Näissä henkilöstöryhmissä esiintyi myös muuta henkilöstöä enemmän tyytymättömyyttä omaa työtä ja tulosjohtamista kohtaan.

-82 % vastanneista oli sitä mieltä, että koulutusta olisi muutettava käytännön läheisemmäksi ja että sitä olisi annettava laajemmin eri henkilöstöryhmille. Etenkin toimistotyöntekijöille ja työntekijöille koulutusta olisi suunnattava enemmän.

3.2 TULOSKESKUSTELUT

-Väitteen kanssa, jossa todettiin tuloskeskusteluja käytävän vain, koska ne kuuluvat osana tulosjohtamiseen olivat voimakkaimmin samaa mieltä toimistotyöntekijät ja työntekijät.

-Ne henkilöt, jotka eivät olleet käyneet tuloskeskusteluja, kokivat tulosjohtamisen vähemmän tärkeäksi. Ne työntekijät, jotka olivat osallistuneet sekä tulosryhmässä että esimiehen kanssa käytyihin tai pelkästään esimiehen kanssa käy-

tyihin tuloskeskusteluihin, suhtautuivat myönteisemmin tulosjohtamiseen kuin ne työntekijät, jotka olivat käyneet pelkästään tulosryhmässä tuloskeskusteluja.

-Toimistotyöntekijöiden ja työntekijöiden keskuudessa oli eniten henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet tuloskeskusteluihin ja koulutuksiin lainkaan. Näissä henkilöstöryhmissä esiintyi myös muuta henkilöstöä enemmän tyytymättömyyttä omaa työtä ja tulosjohtamista kohtaan.

-Esimieskeskusteluja olisi lisättävä kaikkiin henkilöryhmiin ja otettava ne käyttöön laajemmin tulosryhmäkeskustelujen rinnalle.

3.3 VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN ARVOSTUS

-Negatiivisimmin Kuopion tiepiiriläiset suhtautuivat etenemismahdollisuuksiin, työpaikan pysyvyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

-88 % vastanneista koki osallistumisen omaa työtään koskevaan suunnitteluun välttämättömäksi ja tarpeelliseksi.

-Ylin- ja keskijohto kokivat päässeensä vaikuttaamaan omaa tulostoimenkuvaansa koskevaan suunnitteluun, kun taas muut henkilöstöryhmät kokivat päinvastaista.

-Henkilöstöryhmistä toimistohenkilökunta koki työnsä aliarvostetuksi ja haasteettomaksi. Avovastauksissa, jotka kuvasivat työn ongelmallisuutta, toimistotyöntekijät kokivat vaikeudeksi työn nopean muuttumisen.

-Toimistotyöntekijät samoin kuin työntekijätkin kokivat, ettei heillä ollut riittävästi vaikutus- ja etenemismahdollisuuksia työssään. He kokivat myös oman vaikutuksensa päätöksenteossa vähäiseksi.

-Tyytymättömmimpiä työhönsä olivat työntekijät, jotka eivät olleet lainkaan osallistuneet tuloskeskusteluihin.

-Ne työntekijät, jotka eivät olleet päässeet osallistumaan tulosjohtamiskoulutukseen kokivat, ettei heidän näkemyksiään oltu huomioitu tulostoimenkuvan suunnittelussa eikä toiminnan vapaus ollut lisääntynyt tulosjohtamisen käyttöönoton myötä. He kokivat myös, ettei tieto työpaikan asioista kulkenut riittävän hyvin. Lisäksi he kokivat työnsä aliarvostetuksi sekä vaikutusmahdollisuutensa vähäisik-

si.

3.4 TULOSJOHTAMISEN YLEISET ONGELMAT

-Suhteellisen yksimielisiä työntekijäryhmät olivat siitä, etteivät tulospalkkioiden jakoperusteet ole olleet oikeudenmukaisia.

-Tielaitoksen tulosjohtamisen keskeisimmäksi ongelmaksi tiepiiriläiset näkivät tielaitoksen organisatoriset esteet.

-Toimistohenkilöstö koki, ettei tulosjohtaminen ole parantanut yhteishenkeä eikä tiedonkulkua. He suhtautuivat kriittisesti myös tulosjohtamisen vaikutukseen työtehoon.

-Tulosjohtamisen kehittämisen kannalta olisi siten pyrittävä voimakkaammin perinteisen hallintojärjestelmän muuttamiseen ja käytettävä enemmän voimavaroja tulosjohtamisen periaatteiden läpiviemiseksi koko organisaatioon.

-Konkreettisten tavoitteiden asettaminen, samoin kuin yleispätevien mittareiden laatiminen, olisivat keskeisiä kehittämiskohteita tulosjohdetussa tielaitoksessa.

3.5 MUUT ONGELMAT

-ATK:n käytön voimakas lisääntyminen työssä ei ollut ollut kaikille täysin ongelmaton.

-Palkkaukseen oltiin henkilöstöryhmissä yleisesti tyytymättömiä.

TULOSJOHTAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPIDELUETTELO

KEHITTÄMISKOHDE	SISÄLTÖ	VASTUUYKSIKKÖ	AIKATAULU
TULOSJOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none">- tavoitteiden asettelu- liittyä visioihin ja strategioihin- tukitavoitteiden laadinta- seuranta- tulosjohtamisen pelisääntöjen laadinta	<p>piiritasolla: esikunta</p> <p>tulosityksiköissä: esimiehet</p>	1992 tavoitteiden valmistelu
TULOSKESKUSTELUJEN LAAJENTAMINEN	<ul style="list-style-type: none">- tuloskeskustelut säännöllisiksi ja kaikille henkilöstöryhmille osallistumismahdollisuus- tuloskesk. koulutus	<p>esikunta</p> <p>tulosityksiköiden päälliköt</p> <p>hallintopalvelut</p>	<p>1991</p> <p>1991 - 1992</p> <p>syksy 1991</p>
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN TARKISTAMINEN		<p>esikunta (samalla kun tarkistetaan TUJO:n pelisäännöt)</p>	1991

TULOSJOHTAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPIDELUETTELO

KEHITTÄMISKOHDE	SISÄLTÖ	VASTUUYKSIKKÖ	AIKATAULU
TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	Työolojen ja hyvinvoinnin kehittämisprojekti	hallintopalvelut piirikonttori / 2-3 hanketta	1992 tavoitteisiin mukaan
	Työilmapiirikysely	hallintopalvelut	1993 - 1994
PALVELUN KEHITTÄMINEN	Palvelukoulutus	hallintopalvelut kunnossapitotoimiala	1991
TYÖN ARVOSTUKSEN LISÄÄMINEN		esimiehet ja koko henkilöstö	heti
TH/TC/Ami/THTAULTK			